

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Şeyma Gün EROĞLU**

Özet

Son dönemlerde özellikle hizmet sektöründe istihdam edilen çalışanların, fiziksel ve zihinsel emekleri yanında, örgütlerin talepleri doğrultusunda duygusal emeklerini de sarf etmeleri beklenmektedir. Literatürde duygusal emek sarf etmenin çalışanlar açısından çoğunlukla tükenmişliğe neden olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı, duygusal emek davranışlarının tükenmişlik boyutlarıyla ilişkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, Denizli’de faaliyet gösteren bankaların çeşitli şubelerinde, bireysel müşteri hizmetleri birimlerinde görev yapan banka çalışanları üzerinde, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin tespitine yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yüzeysel Davranış, Derin Davranış, Tükenmişlik.*

A RESEARCH ON THE RELATION BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND BURNOUT IN ORGANIZATIONS

Abstract

Recently, especially employees in service sector are expected to display their emotional labor beside their physical and mental labor in the line with the demand of organization. In the literature, there are many studies which indicate that mostly displaying emotional labor will cause burnout for employees. At this context, the purpose of this study is to investigate the relation between emotional labor and burnout dimensions. Accordingly, a research on the relation between emotional labor and burnout is conducted on individual customer service workers who are employed in various banks in Denizli.

Key Words: *Surface acting, Deep acting, Burnout.*

1. GİRİŞ

Örgütsel davranış literatüründe duygusal emek ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişki, son yılların en ilgi çekici araştırma konuları arasındadır. Yönetim ve organizasyon literatürüne Hochschild’in (1983) çalışmasıyla girdiği kabul edilen duygusal emek kavramı, özellikle son yıllarda önem kazanmıştır. 21. yüzyılın postmodern yönetim anlayışı, örgütte çalışan işgörenlerin hizmet sunumu sırasında, “müşteri odaklılık” paradigması doğrultusunda nihai tüketiciyi duygusallık açısından da memnun etme yükümlülüğü yüklemektedir.

Bu yükümlülüklerin, işgörenlerin, karmaşık ve uzun dönemli psikolojik bir süreci ifade eden tükenmişlik sendromu yaşamalarına neden olduğu düşünülmektedir.

2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE BOYUTLARI

Küreselleşme süreciyle beraber, ekonomi ve işletmecilik faaliyetlerinde “insan ilişkileri” temelli etkinliklerin daha fazla artışı, beraberinde hizmet sektörünün payının artmasına neden olmaktadır. Hizmet sağlanan mesleklerde hizmetin kalitesini, çoğu zaman kişilerarası ilişkiler (çalışan ile müşteri

*Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Şeyma Gün EROĞLU tarafından hazırlanan doktora tezinin bir kısmı uyarlanarak hazırlanmıştır.

**Dr., Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Pamukkale Yurt Müdürlüğü Pamukkale/DENİZLİ
e-posta: gun_eroğlu@hotmail.com

arasında kurulan ilişkiler) belirlemektedir. Bu doğrultuda örgütler sağlanan esas hizmetle birlikte, müşterilerine güler yüzlü ve saygılı muameleyi de taahhüt etmektedir. Bu bağlamda, örgütler, hizmetin kalitesini garanti altına almak için hizmetin ifası sırasında uyulması gereken bir takım kurallar koymakta ve bu kuralların uygulamasını denetlemektedir. Örgütlerin çalışanlardan uygulamasını beklediği bu kuralların gereğini yerine getirmek için çalışanların duygusal ifadelerini ya da içsel hislerini değiştirmek suretiyle sarf ettikleri çaba duygusal emek (emotional labor) olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal emek kavramı ilk defa 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından kullanılmıştır. Hochschild'in yeni ufuklar açan *"The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling"* isimli kitabı, duygusal emek olarak adlandırılan fenomenin fark edilmesini sağlamıştır (Kruml ve Geddes, 2000: 9). Duygusal emek kavramı, çalışanların bir kişiyi ikna etmek durumunda olmalarını ya da başka insanların zihninde uygun olarak algılanan durumların sergilenmesini sağlayan yüz ifadeleri ve bedensel görünümünü, hizmet alanların beklentileri doğrultusunda yönetebilmek amacıyla duyguların bastırılması gerekliliklerini içermektedir (Hochschild, 1983: 7). Hochschild, duygusal emeği bir ücret karşılığında açıkça

gözlenebilen yüz ve beden ile ilgili gösterimleri yaratan hislerin yönetimi olarak tanımlamıştır (Diefendorff vd., 2005: 339). Hochschild, duygusal emek gerektiren işlerin üç temel özelliğinin olduğunu ileri sürmüştür. Bunların ilki, çalışanın yaptığı iş ve görevde, misafir, çocuk, hasta, müşteri gibi diğer kişilerle olan yüz yüze ya da karşılıklı konuşma şeklindeki etkileşimlerinin çok önemli bir yer tutuyor olmasıdır. İkinci özellik, çalışanların duygusal gösterimlerinin başka insanların duygularını etkilemek, yönlendirmek ve değiştirmek amacı taşımasıdır. Üçüncü özellik ise, iş ile ilgili eğitimlerin bir parçası olarak verilen iş tanımları aracılığıyla resmileştirilebilen gereklilikler ve duygusal davranış kuralları tarafından çalışanların duygusal ifadelerinin örgüt yöneticileri tarafından denetlenmesi veya örgüt kültüründe ve şirket misyon açıklamasında bu konuya işaret edilmesidir (Seery ve Corrigan, 2009: 798). Grandey'e (2000: 97) göre, duygusal emek, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için hem duyguların hem de dışı vurulan ifadelerin düzenlenmesi sürecidir.

Duygusal emek kavramını açıklamaya yönelik literatürde yer alan önemli tanımlardan bir kısmı aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur.

Literatürde duygusal emeği tanımlamanın en yaygın yolu, yüzeysel ve derin davranış üzerinden yapılmaktadır (Buckner, 2012: 25).

Tablo 1. Duygusal Emek Kavramı Tanımları

Hochschild (1983)	Açıkça gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri yaratmak amacıyla duyguların yönetilmesidir. Duygusal emek, bir ücret karşılığında sarf edilir ve bu sebeple değişim değeri vardır.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Uygun duyguları (duygusal davranış kurallarına uygun olan duygular gibi) sergileme davranışlarıdır.
Morris ve Feldman (1996)	Kişiler arası muameleler esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontroldür.
Grandey (2000)	İşe veya örgüte yönelik duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirmek amacıyla duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları arttırmayı ve bastırmayı kapsar.
Kruml ve Geddes (2000)	Müşterilere sağlanan hizmet kalitesini garanti altına almak amacıyla, çalışanların belirli duyguları hissetmelerinin veya belirli duygu görünümünü en azından planlamalarının gerektiği durumlarda, nasıl davrandıklarıdır.

Kaynak: Hsieh, 2009: 11

2.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış (surface acting), içsel duygu durumlarını değiştirmeksizin duygu ifadelerinin değiştirilmesini içerir. Birçok hizmet örgütünün, çalışanlara duyguların olumlu gösterimlerini zorunlu kılması sebebi ile yüzeysel davranış için örnek olarak verilebilecek tipik davranış tarzı, hizmetler sektöründe müşterileri memnun etmek anlamında uygulanan sahte gülümsemelerdir. Çalışanlar sahte duygular sergiledikleri zaman, kendi içsel duygularını gerçekten değiştirmeksizin, örgütler tarafından istenen duyguları dışa yansıtmış olurlar (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Yüzeysel davranış, bir "aktör" gibi aslında hissedilmeyen duyguları yaşıyormuş gibi yapmaktır. Bu, sözlü ve sözsüz işaretlerin (yüz ifadeleri, jestler, ses tonu gibi) itinalı bir şekilde sunulması yoluyla gerçekleştirilir (Dijk ve Kirk, 2007: 159). Yüzeysel davranış, hiç olmayan bir duygunun sergilenmesi veya gerçekte hissedilen bir duygunun hiç sergilenmemesi şeklinde uygulanabilmesidir (Avcı ve Boylu, 2010: 22).

Brotheridge ve Lee, yüzeysel davranışı bir gösteri olarak düşünmüşler ve hatta yüzeysel davranışa duygusal çelişkinin temsilcisi olma özelliği atfetmişlerdir (Zapf vd., 1999: 375). Yüzeysel davranışta çalışanlar, samimi ve içsel duygularını sergilemeksizin, örgütlerin oluşturduğu duygusal davranış kuralları ile uygun olacak şekilde davranırlar (Nylander vd., 2011: 471).

Grandey'e (2000: 100) göre, müşterilerin ve hizmet alanların her zaman ve her durumda, hatta çalışanların sergilemeleri gereken duygulardan farklı duyguları hissettikleri ve yaşadıkları zamanlarda bile çalışanlardan kontrollü ve denetim altına alınmış duygusal ifadeler görmek istemeleri sebebi ile yüzeysel davranış, örgütler tarafından çalışanlardan çoğu zaman istenen bir yöntem olmuştur.

2.2. Derin Davranış

Derin davranış (deep acting), bir kişinin hissettiği veya sergilediği duygularla uyuşabilmek için sarf edilen aktif çabayı ifade eder. Derin davranış, içsel duyguların, sergilenmesi gereken duygulara adapte edilmesi gerekliliği anlamına gelir (Zapf vd., 1999: 375). Derin davranış, örgütlerin çalışanlardan

sergilemelerini istedikleri duyguların ifade edilebilmesi için, çalışanların dış görünüşlerinin yanında içsel duygularının da değiştirilmesini gerektirir. Örneğin, çalışanlar, duygusal davranış kurallarına uymak amacıyla içsel duygularını değiştirmelerine imkân sağlayabilecek dikkati farklı yöne çevirme (gerekli duyguları canlandırabilecek olayları akla getirmek) uygulamasını kullanabilirler (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Derin davranış, samimi ve gerçek görünmek amacıyla sergilenmesi gereken duyguları hissetmek için bir aktörün hayal gücünü veya anılarını kullanarak rol yapma metodunu uygulaması üzerine kurulmuştur. Dijk ve arkadaşlarına (2009: 2) göre, derin davranış, samimi ve doğal olarak hissedilen duygulardan farklıdır. Derin davranışta, çalışanların müşterilerin beklentileri doğrultusunda hissedilen duyguları yönetmeleri gerekir.

Derin davranış stratejisini tercih eden bireyler için davranışlarının görülebilir kısmını değiştirme konusunda daha dürüst oldukları söylenebilir. Daha doğrusu, derin davranış stratejisini kullanan çalışanlar, içsel duygularını kontrol etme veya farklı içsel duyguları oluşturma yeteneğine sahiptir (Dijk ve Kirk, 2007: 159). Derin davranış, çalışanların kendilerinden sergilenmesi istenen duygusal davranış kurallarına uymak için içsel düşüncelerini ve duygularını kontrol ettikleri bir süreç içinde gerçekleşirken, yüzeysel davranış, çalışanların duygusal olarak dışa vurdukları ifadelerini kontrol ettikleri ve değiştirdikleri zamanlarda meydana gelmektedir (Chang, 2011: 22).

3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

Bireyin profesyonel iş yaşamında ve diğer bireylerle ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan bir kavram olarak tükenme, günümüz iş dünyası için önemli bir sorun haline gelmiştir. Tükenmişlik kavramı ile ilgili ilk tanımlamalardan bu yana kavram üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Tükenmişlikle ilgili yapılan ilk klinik tanımlamada Freudenberg, kavramı "*mesleki bir tehlike*" olarak ortaya koymuştur (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Freudenberg'e göre, hizmet alanlarla kurulan yakın ve sık etkileşimlerin çalışanların işlerinin zorunlu

bir parçası olması dolayısıyla, bireyler iş taleplerini karşılamakta yetersiz kaldıkça sonuç olarak duygusal tükenmeye maruz kalırlar (Hazell, 2010: 21-23). Cherniss, tükenmişliği, "aşırı adanmışlık hastalığı" olarak tanımlamakta, stres ve tatminsizliğe tepki olarak, kişinin kendini işten geri çekmesi biçiminde özetlemektedir (Girgin ve Baysal, 2005: 175). Pines'e (2003: 97) göre tükenmişlik, yüksek düzeyde motive olmuş çalışanların başarma ruhunu ve enerjisini kaybettikleri bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Pines, tükenmişliğin zihinsel, duygusal ve fiziki tükenme durumu olarak yaşandığını ve tükenmişliğin kariyerleri ile ilgili yüksek beklentilere ve ideallere sahip olan kişilerde meydana gelme eğiliminin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte, günümüzde tükenmişlik kavramının en yaygın olan ve genellikle en çok kabul gören tanımı, Christina Maslach'a aittir (Budak ve Sürgevil, 2005: 95; Ardıç ve Polatçı, 2008: 70). Maslach'a göre (2003: 189), mesleki tükenmişlik, işyerindeki stres etkenlerine karşı geliştirilen uzun dönemli bir tepkiyi içeren psikolojik bir sendromdur. Maslach, tükenmişliğin özellikle iş ve çalışan arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan kronik bir gerginliği içerdiğini belirtmektedir. Leiter ve Maslach (1988: 297); tükenmişliği, işteki kişiler arası stres etkenlerine bir tepki olarak değerlendirmektedirler. Bu doğrultuda, tükenmişlik, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı hissi sendromu olarak tanımlanmaktadır

3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme (emotional exhaustion), tükenmişliğin temel yapısıdır ve bu karmaşık sendromun en açık tezahürüdür. Yapılan araştırmalar, kendilerinin veya etrafındaki kişilerin tükenmişlik yaşadığını belirten katılımcıların, en çok duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Tükenmişliğin üç boyutu içerisinde en yaygın olarak yakınılan ve bu sebeple de araştırmacılar tarafından en çok analiz edilen, duygusal tükenme boyutudur (Maslach vd., 2001: 402). Bu argümanlar doğrultusunda teorisyenler, bu bulguların duygusal tükenme boyutunun tükenmişliğin merkezi bir bileşeni olduğu konusunda hemfikirdirler (Lee ve Ashforth, 1993: 4).

Duygusal tükenme, bir kişinin başka insanlarla kurduğu ilişkiler sebebiyle duygusal anlamda kendisini aşırı yük altında ve bitkin hissetmesi durumunu ifade eder (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Tükenmişliğin bileşenlerinden biri olan duygusal tükenme, duygusal kaynakların bitmesi ve enerji eksikliği tarafından karakterize edilir. Bu şefkat yorgunluğu (compassion fatigue), çalışanların geçmişteki performanslarından daha farklı olarak, müşterilere karşı sorumlu olmayı sürdürmediklerinin farkına varmaları sonucu yaşadıkları gerilim ve engellenme hislerini ifade eder (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

Duygusal tükenme, tükenmişliği tanımlamak için gerekli bir kriter olmakla birlikte, bu olguyu anlatmak için tek başına yeterli değildir (Maslach, 2003: 190).

3.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma (depersonalization), bir çalışanın, kendisi ile hizmet sağladığı kişiler arasınamesafekoymaeğilimini anlatır (Maslach vd., 2001: 403). Duyarsızlaşma, genellikle, hizmet veya bakım ve yardım sağlanan kişilere karşı duygusuzca ve katı bir biçimde verilen tepki olarak ele alınmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Literatürde sinizm (cynicism) olarak da bilinen duyarsızlaşma genellikle, duygusal tükenmeye bir tepki olarak gelişir ve bu süreçte çalışanların işlerine olan ilgileri kopar ve çalışanlar umarsız tutumlar sergileyerek duyarsızlaşmaya başlarlar (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860).

Bu boyut, işin diğer yönlerine ve başka insanlara karşı olumsuz tepkiler vermeyi, duygusuzlaşmayı ve ilişkilerdeki aşırı bir kopuşu anlatır (Maslach, 2003: 190). Duyarsızlaşma, olumsuz bir duygusuzlaşmayı ve çeşitli olaylara veya tükenmişliğin bazı yönlerine tepki olarak aşırı bir kopuşu ifade eder. Duyarsızlaşma, genellikle, aşırı duygusal tükenmeye tepki olarak gelişir ve çalışanların kendi üretkenlikleri için duygusal bir tampon olarak işlev görür. Fakat buradaki uzaklaşma, idealizmin kaybolması ve başkalarını insan dışı varlıklar (örneğin nesne gibi) olarak görmek ile sonuçlanabilir. Bu mesafe ya da uzaklaşma, duygusal tükenmeye doğrudan bir tepki niteliğindedir. Çok çeşitli örgütsel ve mesleki ortamlarda yapılan tükenmişlik araştırmalarında duygusal tükenmeden

duyarsızlaşmaya doğru güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 93).

Duyarsızlaşma meydana geldiği zaman, çalışanlar gerçek beklentileri ile mevcut katkıları arasında bir aykırılık olduğu algısına kapılırlar. Bu ise, eksiklik hissine yol açar ve düşük öz-yeterlilik algısı ile sonuçlanır (Singh vd., 2012: 84). Duyarsızlaşma, kişiler arası ilişkilerle ve düşük kişisel başarı, özdeğerlendirme boyutuyla ilgili iken, duygusal tükenme stresle ilgili bir bileşendir (Lee ve Shin, 2005: 100).

3.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Çeşitli kaynaklarda azalmış kişisel etkinlik olarak da adlandırılan düşük kişisel başarı hissi boyutu, bir kişinin işteki yeteneklerinin azaldığı algılamasına sahip olması durumunu ifade eder. Bu boyutta, çalışanlar, işlerini daha önce yaptıkları gibi yapamadıkları ya da yapamayacakları şeklindeki bir algılamaya sahiptirler (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860). Düşük kişisel başarı hissi, bir kişinin insanlarla olan iletişimin önemli olduğu görevlerde, kendisini yetersiz ve başarısız hissetmesi durumu olarak ifade edilir (Leiter ve Maslach, 1988: 298).

Başarısızlığın tükenmişliğin diğer iki boyutuna paralel olarak geliştiği görülmektedir. Duygusal tükenmenin ve duyarsızlaşmanın iş yükü ve sosyal çatışmalardan kaynaklanmasına rağmen, başarısızlığın, ilgili kaynakların eksikliğinden oldukça belirgin bir biçimde etkilendiği ileri sürülmektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 93).

3.4. Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri

Örgütlerin, çalışanların sarf ettiği duygusal emekten yarar sağladıkları şüphesiz bir gerçektir. Bununla beraber, duygusal emeğin çalışanlar için genellikle tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlar yaratabildiği bilinmektedir. Mesleki tükenmişlik, duygusal emeğin en belirgin sonuçlarından biri olarak görülmektedir.

Hochschild, uzun zaman gerçek hislerden farklı davranmanın bir kişiyi sadece sahip olduğu gerçek duygulardan koparmadığını

aynı zamanda diğer insanların sahip oldukları duyguların anlaşılmasını da zorlaştırabileceğini iddia etmiştir. Hochschild, bu durumun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Eğer bir çalışan, duygusal gösterimlerinin istenen sonuca ulaşmayı sağlamadığına ya da müşteriler tarafından can sıkıcı bulunduğu inaniyorsa, bu çalışan büyük ihtimalle düşük kişisel başarı hissi yaşar. Böylece, yüzeysel davranışın tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili olması beklenmektedir. Hochschild, çalışanların derin davranış performansının etkili olduğu durumlarda, duygusal emek gerektiren işleri yapmanın başarı hissi ile de sonuçlanabileceğini ve duygusal çelişkiyi azaltmanın bir yolu olabileceğini ileri sürmüştür. Derin davranışın duygusal çelişkinin yarattığı gerilimi en aza indirmesi sebebi ile derin davranışın duygusal tükenme ile ilişkili olmadığı söylenebilir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

Grandey'in (1999: 34) çalışmasında, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ilişkinin; kişisel başarı hissi ile de negatif ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bununla beraber, tükenmişlik ile derin davranış arasında bağlantı olmadığı görülmüştür. Bu konuda yapılmış önemli çalışmalardan biri de Brotheridge ve Grandey'e aittir. Brotheridge ve Grandey (2002: 22-33), derin davranış stratejisinin müşterilere gerçek ve samimi ifadelerin sergilenmesini gerektiren herhangi bir kişi gibi davranma motivasyonuna sahip olması sebebiyle bu davranış tarzının yüksek kişisel başarı hissi düzeyiyle ve düşük duyarsızlaşma düzeyi ile de ilişkili olması ve müşterilerden gelen olumlu geribildirimlerin çalışanların kişisel etkinlik hissini artırabileceğini beklemişlerdir. Araştırmacıların bu çalışmalarında, yüzeysel davranışın, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili olduğu, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, derin davranışın ise kişisel başarı hissini artmasını sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte, Zapf ve arkadaşları (2001: 541) duygusal emeğin, tükenmişliğin tüm değişkenlerinin belirleyicisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Duygusal emeği, örgütler tarafından istenen duyguların sergilenmesi

gerekliliği olarak tanımlayan Schaufeli ve Greenglass (2001: 506), yaptıkları analizler sonucu, duygusal emek gerektiren işlerin, tükenmişliğin üç boyutunun tamamının da önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır.

İlk çalışmalar, farklı duygusal emek stratejilerinin üç tükenmişlik boyutuyla olan ilişkilerinin farklılaştığını göstermiştir. Gerçekten de, duygusal emek stratejileri içinde temel stres etkeni olduğu ileri sürülen yüzeysel davranış, genel olarak duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ve düşük kişisel başarı hissini bir belirleyicisidir. Lapointe ve arkadaşlarına (2012: 5) göre derin davranış, genellikle duygusal tükenme ile doğrudan ilişkili değildir. Fakat derin davranış, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarını az da olsa belirlemektedir. Bu yazarlara göre, hissedilen duyguları doğal bir şekilde ifade etmek tükenmişlik düzeyine etki etmemektedir. Bununla beraber, doğal olarak hissedilen duygular üzerinde yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır.

Köksel'in (2009: 78-79) doktorlar üzerinde yaptığı araştırmada; yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilirken, yüzeysel davranışla düşük kişisel başarı hissi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada; derin davranışla duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki görülmüş, ancak derin davranış ile diğer tükenmişlik boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir. Çaldağ (2010: 91), farklı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, derin davranışların artmasının tükenmişlik düzeyini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ağırman'ın (2012: 90-97) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki bulunmamasına rağmen, yüzeysel davranışın duygusal tükenme düzeyinde artışa neden olduğu; hem derin davranışın hem de yüzeysel davranışın düşük kişisel başarı hissini azalttığı ve son olarak da hem yüzeysel davranış hem de derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı ilişki olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Basım ve Begenirbaş (2012: 88) tarafından yapılan araştırmada ise yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili olduğu,

derinlemesine davranışın ise tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi ile arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda, aşağıda konuyla ilgili araştırma hipotezleri sunulmuştur:

H₁: Yüzeysel davranış, duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir.

H₂: Yüzeysel davranış, duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir.

H₃: Yüzeysel davranış, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir.

H₄: Derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₅: Derin davranış ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₆: Derin davranış, kişisel başarı hissi ile pozitif ilişkilidir.

4. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında, örneklem, veri toplama araçları, araştırma yöntemine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

4.1. Örneklem

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yurt dışında oluşturulması nedeniyle 124 kişiyle ön test yapılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerin güvenilirlik katsayısının 0,760 ile 0,931 arasında değiştiği görülmüştür. İkinci aşamada ise Denizli'de il merkezinde faaliyette bulunan 12 bankanın farklı şubelerinde bireysel müşteri hizmetlerinde görev yapan çalışanlar araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan anketler 400 iş görene dağıtılmış ve 268 adet anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir. Anketin geri dönüşüm oranı %68'dir.

4.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada, duygusal emek konusunda Grandey (1999) yaklaşımı esas alınmıştır. Bu doğrultuda duygusal emek, yüzeysel ve derin davranış olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır. Yüzeysel davranış belirlemek için anket formunda kullanılacak altı ifade Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) çalışmasından alınmıştır. Derin davranış boyutunu belirlemek için anket formunda dört ifade yer almıştır. Bu boyut için belirlenen ifadelerde Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) çalışmalarından yararlanılmıştır. Tükenmişlikle

ilgili literatür incelendiğinde en çok kullanılan ölçeğin Maslach Tükenmişlik Envanteri olduğu görülmektedir (Poghosyan vd., 2009: 895). Tükenmişlik olgusunun belirlenmesi için Maslach Tükenmişlik Envanterinin Türkçeye uyarlamasını yapan Ergin'in (1992) çalışmasından faydalanılmıştır. Buna göre, tükenmişlik ölçeği için üç alt boyut mevcuttur. Bu boyutlardan duygusal tükenme için dokuz ifade, duyarsızlaşma boyutu için beş tane ifade bulunmaktadır ve kişisel başarı boyutu için yedi tane ifade bulunmaktadır. Anket formu beşli likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır.

5. BULGULAR

Araştırma bulguları, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda örnekleme ait demografik özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci kısımda da istatistiki analizler uygulanarak hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

Örneklemin demografik yapısını hakkında fikir edinmek amacıyla; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve çalışma süresi faktörleri yönden elde edilen bulgular, Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	137	51,1
Erkek	131	48,9
Medeni Durum		
Evli	154	57,5
Bekar	114	42,5
Eğitim Durumu		
Lise	26	9,7
Lisans	205	76,5
Yüksek Lisans	35	13,1
Doktora	2	0,7
Yaş		
20-29	111	41,4
30-39	130	48,5
40-49	24	9
50 ve üstü	3	1,1
Çalışma Süresi		
0-9 yıl	200	74,6
10-19 yıl	59	22
20 ve üzeri	9	3,4

Araştırmaya katılanların %51'i kadın, %49'u erkektir. Cinsiyet değişkeninde, kadın ve erkek çalışanlarının oranının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bankalarda istihdam edilen personelin yaklaşık %90'ı lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Eğitim durumu bakımından bankada çalışanların yaklaşık %77'si lisans mezunuyken, yaklaşık

%14'ü de lisansüstü öğrenim görmüştür. Araştırmaya katılan çalışanlara ait en dikkat çekici demografik bulgu, çalışma süresi değişkeniyle ilgilidir. 10 yıldan az deneyim süresi olan çalışanların sayısı 200'dür ve bu örneklemin yaklaşık % 75'ini oluşturmaktadır. Bu durum, bankaların, özellikle müşterilerle birebir ve yoğun etkileşimlerde bulunulmasını

gerektiren ve adeta kurum dışı aktörlerde (özellikle müşteriler ve potansiyel müşterilere) olumlu bir imaj yaratılmasını sağlayacak görevlere daha genç ve dinamik çalışanları yerleştirme politikaları izlediklerini düşündürmektedir. Çalışma süresinin az olmasına paralel olarak katılımcılara ait yaş ortalamasının da düşük olduğu yani, örnekleme daha genç, meslek hayatının ve kariyerlerinin başında olduğu anlaşılabilir kişilerin çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular özellikle hizmetler sektöründe daha genç kişilerin istihdam edildiği bulgularıyla örtüşmektedir. Örnekleme medeni durum değişkeni açısından iki grup arasında dikkat çekici bir fark olmadığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında yer alan boyutları inceleyebilmek amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda

orijinal ölçekteki boyutlara paralel olmak üzere 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluğu Testi (KMO) Değeri 0,86, Bartlett'in Küresellik Testi $\chi^2 = 3057$ ($p < 0,01$) olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam açıklanan varyansı % 61,2 olmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin içsel tutarlılığını görmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha değerleri, duygusal tükenme ölçeği için 0,91, kişisel başarı boyutu için 0,76, duyarsızlaşma boyutu için 0,75, yüzeysel davranış boyutu için 0,77, derin davranış boyutu için 0,80 değerlerinde hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve boyutların madde sayıları, ortalamaları, varyansları ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin Ortalama, Varyans ve Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	Madde Sayısı	N	Ortalama	Varyans	Cronbach's Alpha
Duygusal tükenme	7	268	3,02	1,03	,908
Kişisel başarı	5	268	3,56	1,17	,762
Duyarsızlaşma	5	268	2,43	1,01	,749
Yüzeysel davranış	4	268	2,91	1,02	,767
Derin davranış	4	268	3,37	1,12	,798

Çalışmada birden fazla bağımsız ve bağımlı değişken olması nedeniyle yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Bu nedenle istatistiksel olarak yapısal eşitlik modellemesinin gerekleri göz önünde bulundurularak, anketlerin yurt dışındaki anketlerden uyarlama olması da göz önünde bulundurularak öncelikle doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma modelinde kullanılan yapılar doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak yapıların güvenilirliği sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin istatistiksel değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Çalışmada yapısal eşitlik modeli ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey çok faktörlü model ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, en yüksek olabilirlik kestirim

(Maksimum Likelihood) yöntemiyle yapılmış ve analizin sonuçlarına göre araştırma kapsamındaki boyutların yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi değerleri Tablo 5'te görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum istatistiklerinden ki-kare/serbestlik derecesi 2,002 şeklinde hesaplanmıştır. Bu değer modelde iyi düzeyde bir uyum olduğuna işaret etmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,897 ve Tucker-Lewis indeksi (TLI) de 0,894'tür. Modelin yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,060 değerindedir. Sonuç olarak, Tablo 5'te görülmekte olan modelin uyumuna ilişkin indeks değerleri, modelin iyi uyum sağladığını göstermekte ve modelin yapısal geçerliliği doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Regresyon Katsayıları ve Güvenirlik Değerleri

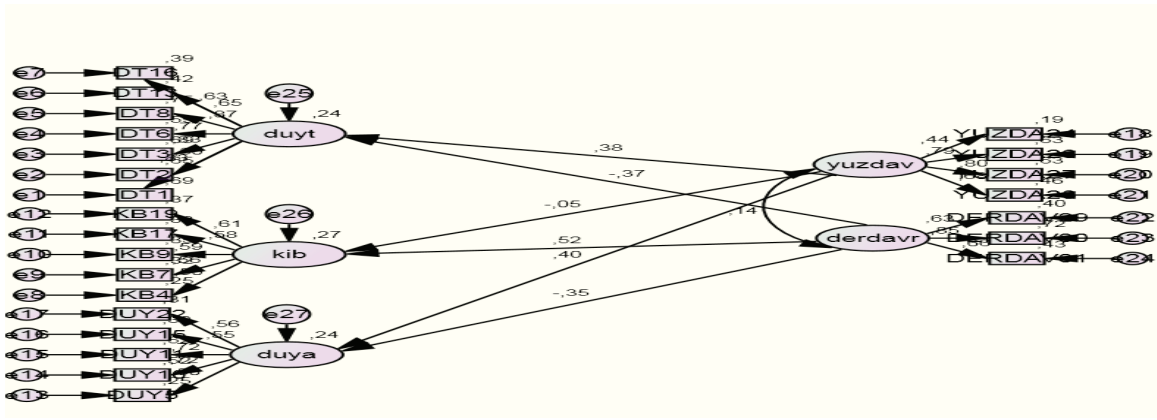
Yapılar/Değişkenler	Std.Reg. Katsayısı (λ)	R ²	Ölçüm Hatası (δ)	CR ¹	AVE ²
Duygusal Tükenme (DT)				0,9251	0,582
DT1	,823	,678	,322		
DT2	,804	,646	,354		
DT3	,828	,685	,315		
DT6	,761	,580	,420		
DT8	,863	,745	,255		
DT13	,665	,442	,558		
DT16	,647	,419	,581		
Kişisel Başarı Hissi (KB)				0,925127	0,510402
KB4	,53	,281	0,719		
KB7	,599	,359	0,641		
KB9	,556	,309	0,691		
KB17	,591	,350	0,65		
KB19	,565	,319	0,681		
Duyarsızlaşma (DUY)				0,832310	0,499111
DUY5	,531	,282	,718		
DUY10	,692	,479	,521		
DUY11	,729	,531	,469		
DUY15	,548	,3	,7		
DUY22	,56	,3	,686		
Yüzeysel Davranış (YUZDA)				0,825658	0,498892
YUZDA24	0,81	0,66	0,34		
YUZDA26	0,78	0,61	0,39		
YUZDA27	0,84	0,70	0,30		
YUZDA28	0,74	0,55	0,45		
Derin Davranış (DERDAV)				0,863550	0,614177
DERDAV29	0,646	,418	0,582		
DERDAV30	0,842	,708	0,292		
DERDAV31	0,681	,464	0,536		
DERDAV32	0,668	,447	0,553		
¹ Yapı güvenirligi					
² Açıklanan varyans					

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyumuna İlişkin Değerler

CMIN/DF= χ^2/df	2,002
(Ki-Kare Değeri/Serbestlik Derecesi)	
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	,897
TLI (Tucker-Lewis İndeksi)	,894
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	,060

Doğrulayıcı faktör analizinin ardından duygusal tükenme karşısında duygusal emek boyutlarının rolü olup olmadığının ortaya konulabilmesi amacıyla yapısal

model test edilmiştir. Böylece tükenmişlik ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Şekil 1'de yapısal model görülmektedir.



Şekil 1. Yapısal Eşitlik Modeli

Bu sonuçlara göre yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri Tablo 5'te görülmekte olduğu üzere, ki-karenin serbestlik derecesine oranı (χ^2/df) 2,002, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,060, Tucker Lewis indeksi (TLI) 0,89 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ise 0,89 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, literatürdeki uyum indeksleriyle karşılaştırıldığında, oluşturulan modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı

görülmektedir. Buna göre, duygusal emek boyutları olan yüzeysel ve derin davranışla, tükenmişliğin ilişkili bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırma modelindeki katsayılar Şekil 1'de gösterilmektedir.

Yapısal Eşitlik Modelinin uyumuna ilişkin değerler, Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

CMIN/DF= χ^2/df	1,96
(Ki-Kare Değeri/Serbestlik Derecesi)	
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,91
TLI (Tucker-Lewis İndeksi)	0,88
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	0,062

Analiz sonuçlarına göre, en güçlü ilişki ($\beta=0,53$; $p<0,01$), derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında bulunmaktadır. Bu bulguya göre derin davranış arttıkça çalışanların kişisel başarı hissi de artış göstermektedir. Benzer şekilde, duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($\beta=0,40$; $p<0,01$) bulunmaktadır. Buna göre çalışanların yüzeysel davranışları arttıkça, daha fazla düzeyde duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Ayrıca derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($\beta=-0,37$; $p<0,01$) görülmektedir. Bu da derin davranıştaki artışın, bireylerin duygusal

tükenme düzeylerinin azalmasına neden olduğuna işaret etmektedir. Derin davranış ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında ise ($\beta=-0,35$; $p<0,01$) iki değişken arasında, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranış ile kişisel başarı hissi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır ($\beta=-0,05$; $p=0,477$). Yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasındaki ilişki ($\beta=0,38$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönlüdür. Duygusal emek boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında kurulan hipotezlerle ilgili bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma Hipotezleri	Değerlendirme
H ₁ : Yüzeysel davranış, duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H ₂ : Yüzeysel davranış, duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H ₃ : Yüzeysel davranış, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir.	Desteklenmedi
H ₄ : Derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Desteklenmedi
H ₅ : Derin davranış ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Desteklenmedi
H ₆ : Derin davranış, kişisel başarı hissi ile pozitif ilişkilidir	Desteklendi

“Yüzeysel davranış, duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir” hipotezi, 0,38 standart regresyon katsayısı ile desteklenmiştir. Çalışanların yüzeysel davranışı arttıkça duygusal tükenme duygusu da artmaktadır. “Yüzeysel davranış, duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir” hipotezi 0,40 standart regresyon katsayısı ile desteklenmiştir. Çalışanlar, işlerinde rol yapmak zorunda kalmaları durumunda, umursamaz hale gelmektedirler. “Yüzeysel davranış, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir” hipotezi istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı için desteklenmemiştir. Bu sonuçlar, çalışanların sahte duygular sergilemek zorunda bırakılmaktan dolayı, kendi içlerinde bir duygusal çelişki yaşadıklarının ve aslında böyle bir bağlamdan rahatsızlık duyduklarının bir belirtisi olarak

değerlendirilebilir. Yapısal Eşitlik Modellemesi neticesinde, derin davranış ve duygusal tükenme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle “derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi desteklenmemiştir. Çalışanlar müşterilerine sergilemek durumunda kaldıkları duyguları gerçekten benimsemeye çalıştıkça, duygusal tükenme duyguları azalmaktadır. Bu durum çalışanların tükenmişlik duygusunun, gerçekten hissettikleri duyguları göstermelerinden ziyade, rol yapmak zorunda kalmalarından kaynaklandığına işaret etmektedir. Çünkü, sergilenen duygu durumu ile hissedilen duygular arasındaki uçurum arttıkça, insanlar daha fazla açmaza, karamsarlığa sürüklenebilmektedir. Bu araştırmada, derin davranış ile duyarsızlaşma

arasında anlamlı bir ilişki olmadığına yönelik olarak oluşturulan hipotez desteklenmemiştir. Yapılan istatistikî analizler neticesinde, duygusal emeğin derin davranış boyutu ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında istatistikî olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Brotheridge ve Grandey'in (2002: 28) çalışmasında, derin davranış ile duyarsızlaşma arasında, anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgulardan bir diğeri de, "derin davranış, kişisel başarı hissi ile pozitif ilişkilidir" hipotezinin desteklenmiş olmasıdır. Yani, derin davranış yöntemini benimseyen çalışanlar, kendilerini daha başarılı olarak değerlendirme eğilimindedirler. Bu bulgu, literatürdeki derin davranış ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasındaki ilişkilere dair oluşan genel görüşle örtüşmektedir.

Yüzeysel davranış boyutu, tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarıyla ilişkili bulunmuştur. Yüzeysel davranışla tükenmişlik boyutları arasındaki en güçlü ilişkinin duyarsızlaşma olduğu görülmektedir. Derin davranışın ise, bu örneklem için genel olarak tükenmişliğe neden olmadığı, hatta tükenmişlik düzeyinin azalmasına neden olduğu söylenebilir.

Brotheridge ve Lee (2003: 375) yüzeysel davranışın, yüksek düzeyli duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ve düşük düzeyli kişisel başarı hissi ile ilişkili olduğunu bulmalarına rağmen, derin davranış ile tükenmişlik boyutları arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlamadıklarını bildirmişlerdir. Literatür incelemesi yapıldığı zaman, derin davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerine yapılan analizlerde farklı bulguların ortaya çıktığı görülmektedir.

6. SONUÇ

Bir çalışanın müşterilerle gerçekleştirdiği etkileşimlerin duygusal yönden aşırılık içermesi ve çalışanların duygusal kaynaklarını yenileyebilmesini sağlayacak imkânların bulunmaması durumlarında tükenmişlik meydana gelir. Çalışanların duygularını düzenlemek zorunda kaldığı tekrarlanan duygusal tepkilere neden olan bir durum

meydana geldiği zaman, çalışanlar duygusal tükenme ya da enerji eksilmesi ve yorgunluk yaşayabilir. Bu olumsuz duygularla başa çıkmak için çalışanlar, kişisel ilişkilerini keserek veya kendilerini uzaklaştırarak müşterilerle olan ilişkilerine son verebilirler. Bu, çalışanların işleri ve kendileri hakkında olumsuz duygulara sahip olmalarına ve azalmış kişisel başarı hissi yaşama noktasına gelmelerine sebep olabilir. Bazı araştırmacılar, tükenmişliğin performans ve işten ayrılma gibi önemli örgütsel sorunlarla bağlantılı olduğunu ileri sürmektedirler (Grandey, 2000: 103-104).

Duygusal emeğin en sık çalışılan sonucu tükenmişliktir. Sınır birimlerinde çalışan-müşteri mübadelesi vurgusuna paralel olarak duyguların yönetilmesi sebebiyle tükenmişlik, duygusal emekle yakından ilişkilidir. Bu anlamda, yapılan pek çok ampirik araştırmada duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarının tükenmişliği farklı şekillerde etkilediği görülmüştür. Literatürde yüzeysel davranış boyutu, "kötü niyetli" bir davranış tarzı olarak kabul edilmektedir ve çalışanların duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin bu boyut için daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu görüşler doğrultusunda, yüzeysel davranışın tükenmişliğin iki olumsuz boyutu duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla pozitif ilişkili, olumlu boyutu kişisel başarı hissi ile negatif ilişkili olduğunun varsayıldığı araştırma hipotezlerinden duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkenleri ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkilere ilgili olan hipotezler desteklenirken, yüzeysel davranış ile kişisel başarı boyutu arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmaması sebebiyle bu iki değişken ile ilgili hipotez desteklenmemiştir. Zaten literatürde de yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişlik arasında güçlü ve pozitif ilişkilerin bulunduğu konusunda bir görüş birliği oluşmasına rağmen, derin davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkilere farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu araştırmada ise, derin davranış ile duygusal tükenme ve derin davranış ile duyarsızlaşma arasında istatistikî olarak anlamlı ilişki olmadığı yönündeki hipotezler desteklenmemiştir. Derin davranışın, kişisel başarı hissini artırdığı görüşü ise desteklenmiştir.

KAYNAKÇA

- Ağırman, Ü. H. (2012). İş ve Çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). "Tükenmişlik Sendromu: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10/2, 69-96.
- Avcı, U., Boylu, Y. (2010). "Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 7/2, 20-29.
- Basım, N., Begenirbaş, M. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, 19/1, 77-90.
- Brotheridge, C. M., Grandey, A. A. (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of 'People Work'", **Journal of Vocational Behavior**, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2003). "Development and Validation of The Emotional Labour Scale", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 365-379.
- Buckner, J. E. (2012). *Emotional Labor and Authentic Leadership*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Louisiana Tech University.
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 20/2, 95-108.
- Chang, H. Y. (2011). *Restaurant Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Employees' Intention to Leave*, (Basılmamış Doktora Tezi), Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Cheung, F. Y. L., Tang, C. S. K. (2009). "The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity on Emotional Labor Strategies at Work", **Journal of Individual Differences**, 30/2, 75-86.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993). "A Review and Integration of Research on Job Burnout", **Academy of Management Review**, 18/4, 621-656.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Diefendorff, J. M., Gosserand, R. H., Croyle, M. H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", **Journal of Vocational Behavior**, 66, 339-357.
- Dijk, P. A., Smith, L. G., Cooper, B. K. (2009). "Are You For Real? An Evaluation of The Relationship Between Emotional Labor and Visitor Outcomes", **Tourism Management**, 1-7.
- Dijk, V. P. A., Kirk, A. (2007). "Being Somebody Else: Emotional Labour and Emotional Dissonance in The Context Of The Service Experience at A Heritage Tourism Site", **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 14/2, 157-169.
- Ergin, C. (1992). "Doktorlar ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması", **7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**; Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143-154.
- Girgin, G., Baysal, A. (2005). "Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi", **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, 4/4, 172-187.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Colorado State University, Colorado.
- Grandey, A. A. (2000). "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", **Journal of Occupational Health Psychology**, 5/1, 95-110.
- Halbesleben, J. R. B., Buckley, M. R. (2004). "Burnout in Organizational Life", **Journal of Management**, 30/6, 859-879.
- Hazell, W. K. (2010). *Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Intention Leave Among Registered Nurses Employed in Hospital Settings in The State of Florida*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Lynn University.
- Hochschild, A. R. (1983). **The Managed Heart Commercialization of Human Feeling**, University of California Press, London, England.

- Hsieh, C. W. (2009). *Emotional Labor in Public Service Roles: A Model of Dramaturgical and Dispositional Approaches*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Florida State University.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kruml, S. M., Geddes, D. (2000). "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", **Management Communication Quarterly**, 14/8, 8-49.
- Lapointe, E., Morin, A. J. S., Courcy, F., Boilard, A., Payette, D. (2012). "Workplace Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple Mediator Model", **Intentional Journal of Business and Management**, 7/1, 3-21.
- Lee, K. E., Shin, K. H. (2005). "Job Burnout, Engagement and Turnover Intention of Dictitions and Chefs At A Contract Foodservice Management Company", **Community Nutrition**, 7/2, 100-106.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1993). "A Further Examination of Managarial Burnout: Toward An Integrated Model", **Journal of Organizational Behavior**, 14, 3-20.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, 9, 297-308.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (2004). "Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout", **Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and WellBeing**, 3, 91- 134.
- Maslach, C. (2003). "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", **Current Directions in Psychological Science**, 12/5, 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout", **Annual Review Psychology**, 52, 397-422.
- Nylander, P. A., Lindberg, O., Bruhn, A. (2011). "Emotional Labour and Emotional Strain Among Swedish Prison Officers", **European Journal of Criminology**, 8/6, 469-483.
- Pines, A. M. (2003). "Occupational Burnout: A Cross-cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and Its Implications for Career Counselling", **Career Development International**, 8/2, 97-106.
- Poghosyan, L., Aiken, L. H., Sloane, D. M. (2009). "Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory: An Analysis of Data from Large Scale Cross-sectional Surveys of Nurses from Eight Countries", **International Journal of Nursing Studies**, 46, 894-902.
- Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R. (2001). "Introducti onto Special Issue on Burnout and Health", **Psychology and Health**, 16, 501-510.
- Seery, B. L., Corrigan, E. A. (2009). "Emotional Labor: Links to Work Attitudes and Emotional Exhaustion", **Journal of Managerial Psychology**, 24/8, 797-813.
- Singh, P., Suar, D., Leiter, M. P. (2012). "Antecedents Work - Related Consequences, And Buffers of Job Burnout Among Indian Software Developers", **Journal of Leaderships & Organizational Studies**, 19/1, 83-104.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., Holz, M. (2001). "Emotion Work and Job Stressors and Their Effects On Burnout", **Psychology and Health**, 16, 527-545.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., Isic, A. (1999). "Emotion Work as a Source of Stress: The Conceptand Development of an Instrument", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8/3, 371-400.